

Teresa KRAŚNICKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
tkrasnicka@gmail.com

SUKCESJA I KONDYCJA EKONOMICZNO - FINANSOWA FIRM RODZINNYCH W POLSCE I CZECHACH. WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

Streszczenie. Celem artykułu jest porównanie procesów sukcesji w firmach rodzinnych Polski i Republiki Czeskiej – w kontekście ich sytuacji ekonomiczno – finansowej. Badania pozwoliły zidentyfikować zakres przeprowadzonych i planowanych sukcesji, barier tych procesów, uwzględniając sytuację ekonomiczno – finansową firm. Wyniki badań potwierdzają duże podobieństwo badanych aspektów sukcesji, zwłaszcza dominację modelu transgeneracyjnego. Podobieństwem charakteryzują się też oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej firm i postrzegane bariery. Wyniki przeprowadzonej analizy pozwoliły na sformułowanie propozycji dalszych kierunków badań.

Słowa kluczowe: firma rodzinna, sukcesja, kondycja ekonomiczno-finansowa, Polska, Republika Czeska

SUCCESSION AND THE ECONOMIC AND FINANCIAL POSITION OF FAMILY FIRMS IN POLAND AND CZECH REPUBLIC. QUALITATIVE STUDY RESULTS

Abstract. The paper aims to compare succession processes in family firms in Poland and in Czechia. The comparison was performed in the context of their economic and financial position. The study allowed for the identification of the scope of ongoing and planned successions and the barriers to these processes in the light of their economic and financial position. The study results confirm strong similarity between the researched aspects of succession, in particular the dominance of the transgenerational model. Additionally, similarity can be also observed in the comparison of their economic and financial position as well as the barriers to succession. The results of the analysis led to the formulation of directions for further research.

Keywords: family firm, succession, economic and financial position, Poland, Czech Republic

1. Wprowadzenie

Firmy rodzinne od lat traktowane są jako ważny element funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa, głównie ze względu na ich relatywnie duży udział w strukturze przedsiębiorstw i ważną rolę, także pozabiznesową, jaką pełnią [5; 6]. Ważnym aspektem funkcjonowania firm rodzinnych jest sukcesja, a także posiadany potencjał rozwojowy, sytuacja ekonomiczno-finansowa, które stanowią kluczowe czynniki ich dalszego rozwoju. Jednocześnie można uznać, że dobra sytuacja ekonomiczno-finansowa firm rodzinnych, zadawalająca ocena potencjału rozwojowego wspierają decyzje o wyborze modelu transgeneracyjnego sukcesji i utrzymaniu pełnej kontroli nad firmą.

Powodem wyboru powyższej problematyki badań jest zbliżająca się zmiana pokoleniowa, która czeka przedsiębiorstwa zakładane z początkiem lat 90 – tych XX wieku, zarówno w Polsce, jak i innych krajach Europy Środkowej [9]. Prezentowane badania wypełniają w części lukę dotyczącą funkcjonowania firm rodzinnych w krajach postsocjalistycznych Europy Środkowej, głównie w zakresie sukcesji firmy w powiązaniu z oceną ich kondycji i posiadanego potencjału rozwojowego. W tym kontekście określono cel badań, którym jest przeprowadzenie analizy porównawczej wybranych aspektów funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce i Czechach, oraz sformułowanie na tej podstawie pewnych konkretnych propozycji wyznaczających dalsze kierunki badań¹.

Badania o charakterze eksploracyjnym przeprowadzono metodą case study (deskryptywne, wielokrotne studia przypadków), rekomendowaną jako szczególnie użyteczną w badaniach firm rodzinnych [4]. Przygotowanie badań zostało poprzedzone studiami literatury dotyczącej podstaw teoretycznych wybranych zagadnień z zakresu funkcjonowania firm rodzinnych.

2. Założenia teoretyczne

W badaniach przedsiębiorczości rodzinnej stosuje się różne podejścia do definiowania firm rodzinnych, uwzględniające jedno, dwa lub trzy kryteria [17]. Do najczęściej stosowanych kryteriów w definiowaniu firm rodzinnych zalicza się własność, kontrolę (jako pochodną własności) i zarządzanie². W związku z istniejącą różnorodnością przyjmowanych kryteriów klasyfikowania i definiowania firm rodzinnych zarówno w polskiej, jak

¹ Zaprezentowane wyniki badań stanowią część (I etap) projektu badawczego realizowanego w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – w ramach badań statutowych w 2016r. Badania firm w Republice Czeskiej koordynował prof. dr hab. Z. Mikołaj z udziałem zespołu badawczego VSPiP (Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Prawa) w Ostrawie.

² Przeglądy definicji potwierdzające różnorodność podejść do tej kwestii prezentują liczni autorzy [16; 13].

i zagranicznej literaturze przedmiotu, dla potrzeb badań przyjęto, że przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy charakteryzujący się dowolną wielkością (a także formą prawną), stanowiący w całości lub w decydującej części własność jednej osoby lub członków jednej rodziny i jednocześnie przez nich zarządzany³.

Jednym z podstawowych problemów specyficznych dla firm rodzinnych jest ich sukcesja czyli proces⁴ przekazania zarządzania firmą przez właściciela-założyciela następcy, którym może być członek rodziny lub osoba spoza rodziny – profesjonalny menedżer [17, s. 54; 2, s. 66]. Sukcesja jest procesem trudnym, złożonym, gdyż na jej przebieg i skuteczność wpływa wiele czynników: związanych z sukcesorem, z obecnie zarządzającymi, relacjami wewnątrzrodzinnymi, planem sukcesji, a także sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstwa [8]. Dlatego też problematyka sukcesji firm rodzinnych jest przedmiotem licznych badań w Polsce⁵ i na świecie, ze względu na newralgiczny charakter tych decyzji dla rozwoju, a często dalszego istnienia tej kategorii przedsiębiorstw [17; 19]. Badania sukcesji prezentowane w niniejszym artykule zostały zainspirowane faktem, iż czas, jaki upływa od początku transformacji systemowej w Polsce i innych krajach Europy Środkowej, może sugerować uruchomienie procesów sukcesyjnych i nasilenie się tych decyzji. Jednocześnie warto zauważyć, że problemy sukcesji podejmowane są – jako przedmiot badań – w różnych kontekstach, w których m.in. uwzględnia się aspekty finansowe czy szerzej związane z sytuacją ekonomiczną tych podmiotów [8, s.197]. I tak w badaniach De Massis, Chua, Chrisman przedmiotem zainteresowania były czynniki utrudniające sukcesję do których, obok czynników personalnych (dotyczących sukcesora, obecnego zarządzającego/właściciela), relacji rodzinnych, zaliczono czynniki finansowe i tzw. kontekstowe, opisujące sytuację w otoczeniu, na rynku itp.[3].

Z powyższego wynika, że kondycja ekonomiczno-finansowa firm rodzinnych, przekładająca się na osiągnięte przez nie wyniki stanowi nie tylko przedmiot badań sam w sobie, ale często podejmowany jest w powiązaniu z różnymi aspektami funkcjonowania firm rodzinnych – ich profesjonalizacją [7], stopniem zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu [12] czy relacjami własność – zarządzanie. Jeśli chodzi o tę ostatnią kwestię to w Polsce Socha i Majda [14] przeprowadzili badania na dużej próbie, z których wynika, że zaangażowanie właściciela bądź współwłaścicieli w zarządzanie firmą rodzinną przynosi wymierne korzyści, przekłada się przede wszystkim na wyższe wskaźniki finansowe firm.

Dla potrzeb badań przyjęto, że kondycja ekonomiczno - finansowa przedsiębiorstwa rodzinnego obejmuje jego sytuację finansową i stan „sprawności techniczno – ekonomicznej” w różnych obszarach jego działalności, które znajdują odzwierciedlenie w poziomie efektywności gospodarowania [1]. Zarówno sytuacja finansowa, jak i sprawność techniczno-

³ Jest to często stosowana definicja firm rodzinnych w polskich badaniach tych podmiotów. Por. [15, s. 352].

⁴ W literaturze przedmiotu przeważa podejście traktujące sukcesję jako proces, ale są także inne podejścia – sukcesja jako jednorazowy akt, jako zadanie. Por. [18, s. 9-22].

⁵ Prezentację najnowszych badań przedsiębiorstw rodzinnych zawierają m.in. kolejne monotematyczne edycje czasopisma „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 7, 2015 oraz tom XVII, zeszyt 6, 2016.

ekonomiczna poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (produkcja/ świadczenie usług, personel, finanse itd.) określają potencjał rozwojowy danej firmy, a więc możliwości dalszego jej wzrostu i rozwoju. W ramach niniejszych badań przedmiotem analizy były elementy potencjału rozwojowego przedsiębiorstw rodzinnych, warunkującego ich zdolności inwestycyjne (poprzez ocenę zarówno zrealizowanych, jak i planowanych inwestycji).

3. Metodyka badań

Do zebrania danych wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego, w którym posłużono się kwestionariuszem częściowo ustrukturyzowanym, zawierającym pytania otwarte i zamknięte. Respondentami byli właściciele przedsiębiorstw lub inni członkowie rodziny zaangażowani w zarządzanie firmą. Badania przeprowadzono w firmach rodzinnych: 14 polskich (z woj. śląskiego) oraz 13 czeskich (głównie z regionu ostrawsko -morawskiego), charakteryzujących się zarówno różną wielkością, jak i formą prawną, których cechą wspólną była pełna własność przedsiębiorstw (100%), a co zatem idzie pełna kontrola firmy przez rodzinę. Najważniejsze dane o badanych przedsiębiorstwach zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

Charakterystyka badanych firm rodzinnych

Lp.	Charakterystyki firm rodzinnych	w Polsce	w Czechach
1	Forma organizacyjno prawna		
	a) przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej	7	2
	b) spółka cywilna	1	1
	c) spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	1	10
	d) jawna	5	0
2	Wielkość firmy według zatrudnienia:		
	a) mikrofirma – 1-9 zatrudnionych osób	5	4
	b) mała firma – 10-49 osób	5	6
	c) 50 – 100 zatrudnionych	3	2
	d) 101 – 249 zatrudnionych	1	1
3	Zasięg działania		
	a) lokalny	4	1
	b) regionalny	5	4
	c) ogólnokrajowy	3	1
	d) europejski	2	4*
4	Rok założenia	Średnio: 1994, najstarsze: 1979, najmłodsze: 2005	Średnio: 1994, najstarsze: 1990, najmłodsze: 2000
5	Rodzaj działalności	a) przemysł - 3 b) budownictwo - 3 c) usługi - 4	a) przemysł – 5 b) budownictwo - 1 c) usługi - 3

Lp.	Charakterystyki firm rodzinnych	w Polsce	w Czechach
		d) handel - 4	d) handel – 3 e) profil mieszany -1

*W trzech przypadkach czeskich firm nie udało się pozyskać precyzyjnych danych na ten temat.

Źródło: Opracowanie własne.

Badane polskie i czeskie firmy rodzinne były podobne pod wieloma względami ujętymi w tabeli 1, ale warto też wskazać istotne różnice. Pierwsza z nich dotyczy formy organizacyjno -prawnej: wśród polskich firm aż siedem to podmioty prowadzone przez osoby fizyczne, zaś wśród czeskich firm zdecydowane dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (10/13). Inna różnica odnosi się do zasięgu działania: wśród czeskich firm aż cztery odznaczały się zasięgiem działania obejmującym Europę (polskie - tylko dwie).

4. Wyniki badań

Zgodnie z założeniami przedmiotem badań była problematyka sukcesji i jej uwarunkowania oraz sytuacja ekonomiczna firm rodzinnych w Polsce i Czechach, a także postrzegane przez właścicieli potencjał rozwojowy tych podmiotów i bariery rozwoju. Wyniki badań jakościowych w formie syntetycznej zawarto w tabeli 2.

Tabela 2

Najważniejsze wyniki badań jakościowych

Przedmiot badań	Polskie firmy rodzinne	Czeskie firmy rodzinne
1.Kontrola rodziny nad firmą	Wszystkie badane firmy są wyłączną własnością rodziny i nawet w przypadku sukcesji nie przewiduje się, aby rodzina straciła kontrolę nad firmą	Wszystkie badane firmy są wyłączną własnością rodziny; w przypadku sukcesji nie przewiduje się, aby rodzina straciła kontrolę nad firmą (z jednym wyjątkiem – firmy, której właściciel nie zdecydował, czy sprzeda czy przekaze firmę potomkom).
2.Sukcesja	Nastąpiła w 4 firmach – firmę przejęły dzieci właścicieli	Pełna sukcesja w 2 firmach i częściowa - także w 2 (poprzez podział istniejącej firmy i utworzenie odrębnej spółki dla córki/syna

3. Planowanie sukcesji	W części firm – ze względu na młody wiek właściciela nie ma planu sukcesji; właściciele zakładają, że to dzieci przejmą firmę w przyszłości; w jednym przypadku właściciel stwierdził brak zainteresowania dzieci przejęciem firmy	Konkretne plany sukcesji stwierdzono w 2 przypadkach; w pozostałych firmach - ze względu na młody wiek właścicieli na razie nie planuje się sukcesji; w jednym przypadku stwierdzono, że dzieci nie są zainteresowane firmą oraz jeden z właścicieli nie miał pewności co postanowi: czy sprzeda firmę czy przekaze potomkom
4. Ocena uwarunkowań administracyjno –prawnych sukcesji ⁶	Średnia ocen 14 właścicieli firm: raczej niekorzystne/trudno powiedzieć - 2,75	Średnia ocen 13 właścicieli firm: raczej niekorzystne/trudno powiedzieć – 2,75
a/ przepisy prawne w zakresie przekazywania firmy (dotyczące spadków, darowizn)	3,14	2,48
b/ przepisy prawne dotyczące sprzedaży firmy	2,71	2,84
c/ przepisy prawne w zakresie upublicznienia –wejścia na giełdę	2,43	3,55
d/ przepisy prawne w zakresie opodatkowania	2,71	2,13
5. Ocena sytuacji ekonomicznej oraz potencjału rozwojowego firm rodzinnych – w stosunku do konkurentów ⁷	Połowa właścicieli wskazuje na przyrost przychodów ze sprzedaży w ostatnich 3 latach na poziomie od 10-20% (7 firm); pozostali - poniżej 10% (6 firm) lub powyżej 20% (1); potencjał rozwojowy firmy w stosunku do konkurentów właściciele oceniają najczęściej jako „taki sam jak konkurentów”; najwyżej oceniono kwalifikacje pracowników oraz bazę materialną (3,71 pkt.); najniżej –zasoby niematerialne takie jak marka itp. (3,21 pkt.)	Blisko połowa właścicieli wskazuje na przyrost przychodów ze sprzedaży w ostatnich 3 latach na poziomie od 10-20% (6 firm); pozostali - poniżej 10% (3 firmy) lub powyżej 20%; większość właścicieli podkreśla stałe tendencje wzrostowe w ich firmach, chociaż w przeszłości zdarzały się okresy stagnacji lub spadku przychodów – w 3 przypadkach); potencjał rozwojowy firmy w stosunku do konkurentów właściciele oceniają jako „taki sam jak konkurentów” lub „raczej wyższy”; najwyżej oceniono kwalifikacje pracowników oraz bazę materialną (4,06 pkt.); najniżej –zasoby niematerialne takie jak marka itp. (3,1 pkt.)
6. Ocena wzrostu/rozwoju firmy w poszczególnych obszarach – w ostatnich 3 latach ⁸	Umiarkowany wzrost we wszystkich obszarach: najwyższy w sferze zasobów rzeczowych (3,79 pkt.), nowych produktów/usług oraz ich jakości	Umiarkowany wzrost we wszystkich obszarach: najwyższy w sferze zatrudnienia ogółem (pracowników), pozycji na rynku, nowych produktów/usług oraz ich

⁶ Zastosowano system oceny punktowej (w skali 1-5, gdzie: 1 – zdecydowanie niekorzystne, 2- niekorzystne, 3 – trudno powiedzieć, 4- raczej korzystne, 5- zdecydowanie korzystne). We wszystkich przypadkach oceny dokonywali właściciele lub współwłaściciele firmy

⁷ Zastosowano system oceny punktowej (w skali 1-5, gdzie: 1 – zdecydowanie niższy, 2- niższy, 3 – taki sam jak konkurenci, 4- raczej wyższy, 5- zdecydowanie wyższy).

⁸ Wykorzystano następujący system oceny (w skali punktowej: 1-5): 1- nastąpił zdecydowany spadek, 2- nastąpił spadek, 3 – bez zmian, 4 – nastąpił wzrost, 5 – zdecydowany wzrost.

	(3,71 pkt.); najniżej oceniono wzrost w obszarze zatrudnienia członków rodziny (3,21 pkt.); obecnie połowa właścicieli planuje dalszy rozwój firmy (inwestycje);	jakości i płynności finansowej (3,86 pkt.); najniżej oceniono wzrost w obszarze zatrudnienia członków rodziny (2,9 pkt.); zdecydowana większość planuje dalszy rozwój firmy (inwestycje);
7. Bariery wzrostu /rozwoju firmy - zewnętrzne : 3 najczęściej wskazywane	<ul style="list-style-type: none"> - silna konkurencja (zwłaszcza chińskich towarów), nie zawsze uczciwa – ze względu na zatrudnianie „na czarno pracowników); - wysokie koszty pracy i inne obciążenia - trudności w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> - bariery biurokratyczne, w tym skomplikowane i niespójne przepisy - konkurencja (w tym nieuczciwa - ze strony wielkich korporacji, którym państwo sprzyja bardziej niż małym firmom - brak wyrazistej polityki państwa zorientowanej na rozwój firm rodzinnych); - bariery społeczne (niechęć/zazdrość członków społeczności lokalnych, uprzedzenia)
8. Bariery wzrostu /rozwoju firmy - wewnętrzne : najczęściej wskazywane	<ul style="list-style-type: none"> - słabości zarządzania (brak struktur organizacyjnych, procedur, słabości podejmowania decyzji, strach przed ponoszeniem ryzyka) - konflikty w rodzinie - inne (bardzo zróżnicowane: „trudno wymusić efektywność na osobach będących członkami rodziny”, brak współpracy, niechęć do zmian oferty) 	<ul style="list-style-type: none"> - problemy/konflikty rodzinne: niewłaściwe relacje rodzinne, brak jednakowego zainteresowania firmą ze strony poszczególnych członków rodziny; brak następców - inne (zróżnicowane: niski poziom dochodów, złe relacje pomiędzy członkami rodziny a pracownikami)
9. Motywacja właścicieli do podejmowania decyzji rozwojowych	<ul style="list-style-type: none"> - wyniki finansowe – utrzymanie pozycji firmy na rynku - zaspokojenie potrzeb rynku, poprawa standardów jakości - przyszłość rodziny 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa konkurencyjności firmy, osiągniętych wyników - zapewnienie bytu rodzinie – „służyć przyszłym pokoleniom”

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że utrzymanie pełnej własności firmy jest wpisane w strategię firmy: zarówno już przeprowadzona sukcesja, jak i ta planowana nie powodują zmiany w tym zakresie. Celem zarządzania badanymi firmami rodzinnymi jest zachowanie pełnej kontroli rodziny nad firmą. Różny wiek firm i ich właścicieli znajduje swoje odzwierciedlenie w liczbie sukcesji – wśród polskich firm dokonała się w czterech przypadkach (podobnie w czeskich firmach); pozostałe podmioty, ze względu na młody wiek właściciela, znajdują się nadal w fazie przedsukcesyjnej. W zdecydowanej większości tych firm zakłada się, że to dzieci przejmą firmę w przyszłości; tylko w pojedynczych przypadkach (zarówno w Polsce, jak i Czechach) właściciele stwierdzili brak zainteresowania dzieci przejęciem firmy. Badania nie potwierdzają, aby w firmach, w których nie dokonano jeszcze sukcesji miały miejsce planowe, metodyczne działania przygotowujące następców do sukcesji, na co ma przypuszczalnie duży wpływ relatywnie młody wiek właścicieli, a co za tym idzie zakładanie przez nich, iż przygotowanie następcy to sprawa dalekiej przyszłości. Można odnieść wrażenie, że przedsiębiorcy - właściciele firmy nie doceniają kwestii

przygotowania do sukcesji, wcześniejszego zaangażowania potencjalnych sukcesorów w sprawę zarządzania firmą. Właściciele poproszono o ocenę barier administracyjno – prawnych sukcesji firm rodzinnych w obu krajach, które to oceny okazały się wysoce „uśrednione” (oscylujące wokół wartości średniej, tzn. 3 punktów), co może oznaczać, brak pogłębionej wiedzy dotyczącej wszystkich badanych kwestii, tym bardziej, że tylko część rodzin w praktyce mogła zweryfikować oddziaływanie owych procedur administracyjno prawnych na proces sukcesji.

Zidentyfikowaną w badaniach dominację modelu sukcesji transgeneracyjnej, jak i dążenie do utrzymania pełnej kontroli rodziny nad firmą można wiązać z istniejącą sytuacją ekonomiczną tych podmiotów, posiadany przez nie potencjałem rozwojowym oraz stosowaną strategią rozwoju. Wszyscy właściciele badanych firm, zarówno polskich, jak i czeskich przyznali, że w ostatnich latach osiągnęli dodatnie wyniki finansowe, chociaż są one zróżnicowane i nie zawsze zgodne z oczekiwaniami. Według szacunków właściciele około połowa uzyskała przyrost przychodów ze sprzedaży w ostatnich 3 latach w przedziale 10-20% - zarówno w Polsce jak i Czechach. Żaden z właścicieli nie stwierdził braku rentowności, chociaż dostrzegają oni liczne bariery rozwoju przedsiębiorczości. Umiarkowanie pozytywna jest też ocena potencjału rozwojowego firmy w stosunku do konkurentów - właściciele oceniają go najczęściej jako „taki sam jak konkurentów”. W skali 1-5 najwyżej oceniono kwalifikacje pracowników oraz bazę materialną (3,71 pkt.); najniżej – zasoby niematerialne takie jak np.: marka (3,21 pkt.). Podobne oceny wystawili właściciele czeskich firm rodzinnych, w odniesieniu do posiadanego potencjału rozwojowego. Jeśli idzie o bariery zewnętrzne rozwoju firm rodzinnych, to polscy właściciele przede wszystkim zwracali uwagę na: silną konkurencję, nie zawsze uczciwą, głównie ze względu na zatrudnianie przez pracodawców pracowników „na czarno” (szara strefa), a także wysokie koszty pracy oraz trudności ze znalezieniem wysokokwalifikowanych pracowników. Na podobne bariery zwracają uwagę czescy właściciele firm rodzinnych, przy czym większość wskazała na biurokrację oraz konkurencję, jako szczególnie uciążliwe bariery rozwoju przedsiębiorczości. Czescy przedsiębiorcy dostrzegają także barierę o charakterze społecznym (która w ogóle nie pojawiła się w rozmowach z polskimi przedsiębiorcami), a mianowicie - często niekorzystna atmosfera wokół firm rodzinnych wśród społeczności lokalnej (niechęć, zazdrość członków społeczności lokalnych, uprzedzenia, negatywne stereotypy). Właściciele firm rodzinnych nie kryją również istnienia szeregu barier wewnętrznych, które mogą osłabiać rozwój przedsiębiorstwa, takich jak: słabości zarządzania (np.: brak struktur organizacyjnych, procedur, słabości podejmowania decyzji) czy konflikty rodzinne związane z prowadzeniem firmy. Co ciekawe właściciele czeskich firm najczęściej wskazywali na konflikty rodzinne jako istotną barierę rozwoju firmy. Mimo dostrzeganych trudności rozwoju firm rodzinnych i nie zawsze tak wysokiej rentowności, jakiej właściciele mogliby oczekiwać, są oni zorientowani na rozwój firmy, o czym świadczą planowane inwestycje

(w większości firm czeskich i połowie firm polskich⁹). Ich motywacja w tym zakresie wynika głównie z dążenia do osiągnięcia wyższych wyników finansowych, utrzymania pozycji firmy na rynku, poprawy jej konkurencyjności oraz zapewnienia bytu rodzinie, dziś i w przyszłości.

5. Podsumowanie wyników badań

5.1. Konkluzje wynikające z analizy porównawczej

Analiza porównawcza wybranych przypadków firm rodzinnych w Polsce i Czechach wskazuje na duże podobieństwo:

- zakresu/skali sukcesji i dalszych planów w tym zakresie;
- modelu sukcesji transgeneracyjnej, który wiąże się, jak należy przypuszczać, z chęcią utrzymania całkowitej kontroli rodziny nad firmą i raczej zadawalającą kondycją ekonomiczno – finansową firm, mierzoną ich wynikami oraz posiadanym potencjałem rozwojowym ocenianym umiarkowanie pozytywnie przez właścicieli.

Pewne podobieństwa można też dostrzec w:

- ocenach uwarunkowań administracyjno – prawnych sukcesji oraz
- postrzeganych barierach rozwoju firm rodzinnych, zwłaszcza jeśli idzie o bariery zewnętrzne.

Te podobieństwa nie zaskakują, gdyż okres transformacji, a co za tym idzie rozwój przedsiębiorczości indywidualnej zapoczątkowany tymi przemianami społeczno-politycznymi są niemal identyczne w obu krajach. Należy też zaznaczyć, że większość (10) firm czeskich zlokalizowanych było w okręgu ostrawsko-morawskim, w tym na Śląsku Cieszyńskim, zatem można uznać, że badane firmy działają nie tylko w zbliżonych warunkach gospodarczych, determinowanych procesami transformacji systemowej, ale także w dość zbliżonym środowisku społeczno -kulturowym. Niewątpliwie jednak to ostatnie spostrzeżenie otwiera nowy kierunek badań na temat wpływu uwarunkowań kulturowych, systemów wartości, religii na rozwój przedsiębiorczości indywidualnej, w tym rodzinnej.

Można też dostrzec pewne różnice, które w szczególności dotyczą silniejszej orientacji firm czeskich na dalszy rozwój – zdecydowana większość planuje inwestycje; wśród polskich firm połowa właścicieli deklarowała inwestycje rozwojowe w najbliższej przyszłości. Różnice te mogą się wiązać ze skalą działalności i jej zasięgiem: wśród czeskich firm dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz więcej z nich miało charakter

⁹ Skłonność do inwestycji, zwłaszcza małych i średnich firm jest relatywnie niska w Polsce i znacznie niższa niż w większości krajów europejskich. Według dostępnych danych z 2014 r. wynika, iż przedsiębiorstwa przeznaczyły na inwestycje średnio 4,7% przychodów ogółem. Skłonność ta rośnie wraz z wielkością firmy, ale różnice w udziałach nakładów na inwestycje w przychodach między poszczególnymi kategoriami wielkości firm nie są duże. Por.[11, s.18].

produkcyjny, a także - mimo niekompletności danych - te pozyskane wskazują, że relatywnie więcej firm czeskich działa na rynku europejskim.

Wnioski wypływające z przeprowadzonych badań upoważniają do sformułowania pewnych wytycznych dla polityków, którzy poprzez regulacje prawne mogą poprawić warunki funkcjonowania firm rodzinnych w obu krajach. Badania sugerują konieczność zmiany niektórych przepisów prawnych dotyczących np.: sukcesji firm, a także ich pewnej „ochrony” w obliczu coraz bardziej dominującej obecności na rynkach obu krajów dużych międzynarodowych korporacji. Wyniki badań pozwalają na sformułowanie szeregu rekomendacji dla właścicieli firm rodzinnych, dotyczących zwłaszcza przygotowania sukcesji, ale także krytycznej oceny stopnia profesjonalizacji zarządzania firmami rodzinnymi.

5.2. Propozycje dalszych kierunków badań

Przeprowadzone badania jakościowe z swej natury charakteryzują się tym, że uzyskanych wyników nie można generalizować. Jednakże oprócz wzbogacenia wiedzy dotyczącej funkcjonowania firm rodzinnych badania zwróciły uwagę na raczej słabo eksplorowany kontekst sukcesji, a mianowicie – badanie sukcesji firm rodzinnych w powiązaniu z ich potencjałem rozwojowym i kondycją ekonomiczno-finansową, a także przygotowanie sukcesji, uwzględniające zaangażowanie organizacyjne członków rodziny, zwłaszcza potencjalnych sukcesorów. W zarządzaniu biznesem rodzinnym pojawiają się bowiem problemy niechęci potomków do przejęcia firmy po rodzicach, sygnalizowane również w zaprezentowanych wyżej badaniach. Analiza wyników badań dotyczących omówionych zagadnień pozwala sformułować następujące propozycje kierunków dalszych badań dotyczące kontekstu sukcesji:

Propozycja 1: badanie związków pomiędzy potencjałem rozwojowym firmy i kondycją ekonomiczno – finansową a skłonnością potomków do przejęcia firmy.

Propozycja 2: badanie związków stopnia zaangażowania członków rodziny, w tym przedstawicieli następnej generacji z decyzjami o przejęciu przez nich firmy.

Trzecia propozycja kierunku badań firm rodzinnych ma charakter bardziej ogólny, wykraczający poza zagadnienia sukcesji.

Propozycja 3: badanie wpływu uwarunkowań społeczno-kulturowych (systemu wartości, religii, tradycji przedsiębiorczych itp.) na rozwój firm rodzinnych i kierunki inwestowania.

Bibliografia

1. Borowiecki R.: Analiza ekonomiczno-finansowa i ocena przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Warszawa - Kraków 1993.
2. Chittor R., Das R.: Professionalization of Management and Succession Performance – A Vital Linkage. "Family Business Review", Vol. 20, No. 1, March, 2007, pp. 65-79.
3. De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J.: Factors preventing intra-family succession. "Family Business Review", Vol. 21, No. 2, 2008, pp. 183-199.
4. De Massis A., Kotlar J.: The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. "Journal of Family Business Strategy", Vol. 5, No. 1, 2014.
5. Jeżak J.: Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2016, s. 52-59.
6. Kraśnicka T., Ingram T., Bratnicka K.: Stan i kierunki dalszych badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, [w:] Brzóska J, Pyka J.(red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 93, (1957), 2016, s. 285-297.
7. Lien Y-C., Li S.: Professionalization of family business and performance effects. "Family Business Review", Vol. 27, 2014, pp. 346-364.
8. Majda A.: Succession strategy in Polish family businesses – a comparative analysis. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research Papers of Wrocław University of Economics, nr 402, 2015, s. 194-209.
9. Mikoláš Z., Karpeta J.: Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki i dalsze kierunki badań, studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. Zarządzanie, nr 278, 2016, s. 21-29.
10. Miller D., Le Breton-Miller I.: Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities. "Family Business Review", Vol. 10, 2006, pp. 73-87.
11. Raport o stanie sektora MSP w Polsce, Tarnawa A., Skowrońska A. (red.), PARP, Warszawa 2016.
12. Sharma, P., Irving G.: Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. „Entrepreneurship. Theory and Practice”, January, 2005, pp. 13–34.
13. Sobiecki R. (red.): Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej. Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.
14. Socha B., Majda A.: Ocena wpływu relacji własność - zarządzanie na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.): Firmy rodzinne - doświadczenia i perspektywy zarządzania „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 7, część II, 2015, s. 385-405.

15. Steinerowska-Streb I.: Bariery finansowe w działalności polskich przedsiębiorstw rodzinnych. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Piasecki B., Marjański A. (red.): Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania, tom XVI, zeszyt 7, część II, 2015, s. 351-369.
16. Sułkowski Ł., Marjański A.: Firmy rodzinne - jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Poltext, Warszawa 2009.
17. Surdej A., Wach K.: Przedsiębiorstwa rodzinne wobec sukcesji. Difin, Warszawa 2010.
18. Więcek–Janka E., Mierzwiak R., Kijewska J.: Bariery w procesach sukcesyjnych polskich firm rodzinnych - próba wykorzystania protokołu podobieństwa Grey System Analysis, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.): Firmy rodzinne – wyzwania współczesności. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 6, część III, 2016, s. 9-21.
19. Yu A., Lumpkin G., Sorenson R.L., Brigham, K.H.: The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. “Family Business Review”, Vol. 25, 2012, pp. 33-57.